الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

يونيو (حزيران) 2003
السنة الحادية عشرة
العـدد الحادي عشر

الــعـدد 251

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

فاعليـة شخصيـة

قـــوة الاستغـــراق

إدارة الطاقة وتحقيق التوازن الكلي بين الإفراط والنشاط

تأليف : جيم لوير وتوني شوارتز

بين الملاعب والمكاتب

خلال الثلاثين عاماً السابقة عملنا مدربين ومديرين لأفضل مصنفي رياضة التنس في العالم، ومنهم : (بيت سامبراس ؛ وجيم كورير ؛ وجابريلا ساباتيني ؛ ومونيكا سيليز). اكتسبنا عبر هذه السنوات خبرة كبيرة في إدارة الطاقة للوصول إلى أقصى إنجاز ممكن. لقد تعلمنا من هؤلاء الرياضيين العظماء بقدر ما علمناهم.

عندما تتعامل مع الرياضيين تختلف نظرتك للحياة. فهؤلاء لا يكتفون بما حققوه، بل يريدون دائماً تحقيق نتائج أفضل وتحطيم أرقام أكبر. وهم يعملون في بيئة تسودها المنافسة الشرسة بشكل لا نراه في أي مجال آخر. وهذا يجعل الضغوط الواقعة عليهم شديدة جداً، لكنهم دائما يتفوقون على أنفسهم في الأداء.

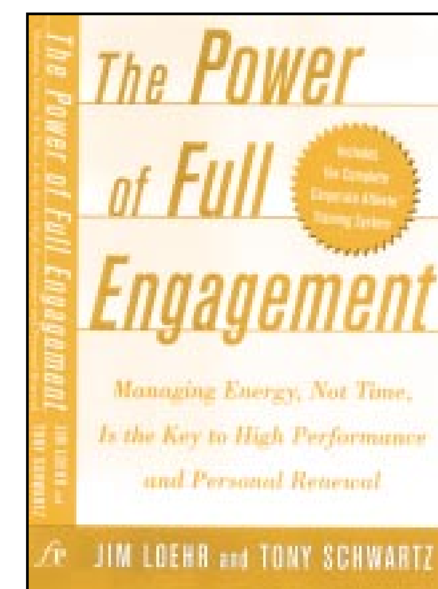
فإذا كنت مدرباً للاعب عبقري مثل (بيت سامبراس)، فإنك لن تستطيع أن تعلمه كيف يستقبل الكرة على مضربه بطريقة أفضل ؛ ولا كيف يرسل ضربة إرسال قوية ليكسب بها نقطة. فقد اكتشفنا أن هذه التفاصيل الفنية ليست هي سـر نجاح أو فشـل اللاعب في المباريات النهائية. فضلاً عن أنه أعلم منا بها. إن ما ينقص أي رياضي كي يصل إلى أقصى إنجاز هو : إدارة الطاقة.

هذا هو ما تعلمناه من تجربتنا مع الرياضيين.

وبعد النجاح الذي صادفناه في إدارة الأداء في الحياة الرياضية، وجدنا المديرين يطلبون استعارة منهجنا في إدارة الطاقة وتطبيقه على إدارة الأداء في الحياة العملية والمؤسسية. فهل هذا ممكن؟

رياضيو الملاعب ورياضيو المكاتب

أفضل ما يتمناه المديرون والموظفون هو أن يصبحوا محترفين في أدائهم. أما نحن، فإن أفضل ما ننصح به المديرين والموظفين هو أن يصبحوا رياضيين في أدائهم. وهذا يعني أن يحـافـظـوا عـلى أنفسـهـم ويراقـبـوا أداءهـم ويرصـدوا تـقـدمـهـم بـنفـس الطريقة التي يتقنها الرياضيون في الملاعـب.



وعندما نقارن بين رياضيي الملاعب وبين ريـاضـيـي المكـاتـب، نجد اختلافات مدهشة :

تتوزع حياة رياضيي الملاعب حول

☼ **التدريـــب:** ويحتل ٪90 من

حياته. فهو يحافظ على لياقته البدنية والنفسية ويضبط وجباته الغذائية ويمارس تمريناته العضلية.

☼ **الإنجاز:** يحتل 10٪ فقط من حياة الرياضي، فهو يمثل الوقت والجهد المبذول في البطولات والمنافسات.

أما حياة رياضيي المكاتب فتتوزع كما يلي:

☼ **التدريب:** لا يحتل أكثر من 10٪ فقط من حياة الموظف - في أفضل الأحوال.

☼ **الإنجاز:** يفترض أو مطلوب أن يحتل أكثر من 90٪ من الحياة العملية للموظف.

فحياة الموظف أصعب بكثير من حياة الرياضي. ولذلك يحتاج الموظف إلى إدارة الطاقة بشكل أكبر وأفضل من الرياضي العادي.

من إدارة الوقت إلى إدارة الطاقة

يقال إن حياتنا المعاصرة أصبحت أسرع. فهل يعني هذا أن الوقت أصبح يمر بسرعة، أو أن اليوم صار أقصر أو أقل من 24 ساعة؟ بالطبع لا. ولكن هناك قدرا من الخلط في استخدام المفاهيم وتسمية الأشياء.

فالمقصود بسرعة الحياة ليس سرعة مرور الزمن أو الوقت. فهذه لا تتغير. فإذا أردنا أن نتوافق مع العالم المتسارع من حولنا، فإن الحل المناسب ليس هو إدارة الوقت، بل إدارة الطاقة. فلا يمكن لأحد أن يدير الوقت. فعدد ساعات اليوم ثابت على 24 ساعة ما يتغير هو كمية ونوعية الطاقة التي تدفعنا إلى الإنجاز. فالمقياس الحقيقي لوجود أي إنسان في الحياة ليس كم سنة عاش، بل كم ونوع الأعمال والإنجازات التي حققها في حياته، طالت أم قصرت. فكثيراً ما ينجز الشخص في ساعتين متتاليتين ما يعجز عن إنجازه في أسبوع كامل.

أما بالنسبة للمدير أو القائد، فالمسئولية أكبر!

يخطئ المدير الذي يعتقد أن عليه أن يدير وقت مرءوسيه، فذلك جزء من أعمارهم، ولا يحق له إدارته. في حين أن عليه أن يدير طاقتهم. فكلمة واحدة إيجابية من المدير يمكن أن تحفز الموظفين على بذل أقصى طاقتهم، فتزداد الطاقة الجماعية وترتفع الإنتاجية ؛ وكلمة سلبية واحدة من المدير يمكن أن تستنفد الطاقة الجماعية للموظفين فتخفضها إلى أدنى مستوى، فينقضي الوقت دون أن ينجز الموظفون شيئاً ذا بال.

حدث خلط كبير في المصطلحات التي استخدمت في العقد السابق، حيث كتب الكثير عن إدارة الوقت. إلا أن ما نحتاجه حقيقة هو (إدارة الطاقة)، وليس إدارة الوقت. وذلك يتضمن النقلة الذهنية الموضحة في الجدول بأسفل.

معنى الاستغراق الكامل

يعرف الرياضيون الاستغراق الكلي فيما يمارسونه، لأنهم ينخرطون فيه بكل ما لديهم من مصادر الطاقة الإنسانية. ومصادر الطاقة الإنسانية تنقسم إلى أربعة أنواع متمايزة، هي :

1- طاقة جسمانية

2- طاقة عاطفية

3- طاقة ذهنية

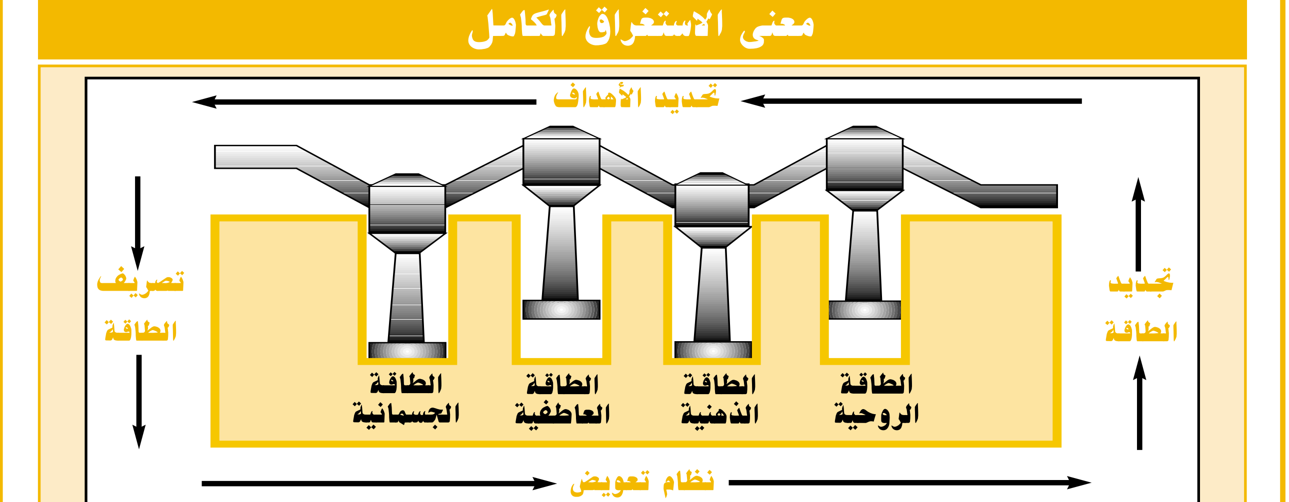
4- طاقة روحية

ويمكنك أن تتصور هذه المصادر الأربعة كما لو كانت أربعة سلندرات (غرف اشتعال) في محرك حياتك **كما بالرسم أسفل الصفحة**، فإذا لم تعمل كلها معاً بشكل متناسق فستشعر كما لو كنت تقود سيارة لا تعمل سلندراتها الأربعة معاً. وستظل السلندرات التي لا تعمل تؤثر سلبياً على السلندرات العاملة، حتى تتوقف السيارة كاملة عن العمل.

يؤدي الإستغراق الكلي إلى أن تعمل المحركات أو المصادر الأربعة بكامل قوتها فتنطلق حياتك في اتجاهها السليم بكل قوة وحيوية.

فإذا أردت أن تصبح من مصنفي رياضيي المكاتب المتميزين، فعليك أن تعتني بطاقاتك الأربع وتديرها

معنى الاستغراق الكامل



بشكل متناسق بحيث تتجدد وتبقى في أحسن حال. وذلك عبر أربع مراحل متتالية.

مبادئ الاستغراق الكلي:

هناك أربعة مبادئ أساسية للاستغراق الكلي هي :

المبدأ الأول:

يتطلب الاستغراق الكلي توافقا أو توازنا بين الطاقات: الروحية والبدنية والعاطفية والذهنية

أهمّ مصدرين للطاقة هما المصدر العضوي أو البدني والمصدر الذهني. فهما غرفتا الاشتعال الرئيسيتان في محرك الحياة. وتأتي الطاقة الجسمية في شكلين : إما ضعيفة أو قوية ؛ أما الطاقة العاطفية فتكون إيجابية أو سلبية.

ويمكن تمثيل تقاطعات هذين المصدرين الأساسيين للطاقة في «الرسم رقم 2».

وتنتج عن آليات عمل مصدري الطاقة الجسمية والذهنية أربع حالات:

- **جسمية قوية مع عاطفية سلبية:** وفي هذا الوضع تتولد طاقة للصراعات والخوف والغضب والعنف.
- **جسمية ضعيفة مع عاطفية إيجابية:** تتولد هنا طاقة للاسترخاء والسكون والهدوء والثبات وعدم الرغبة في التغيير.
- **جسمية ضعيفة مع عاطفية سلبية:** هذا هو أسوأ أوضاع الطاقة البشرية حيث يتولد الإحباط والتعب واليأس والبطالة والنفور من العمل.
- **جسمية قوية مع عاطفية قوية:** هذا هو أفضل حالات الطاقة البشرية وهو وضع الاستغراق الكلي، حيث يتولد الحماس للإنجاز ويشعر الإنسان بالسعادة في كل ما يفعله.

تخيل مثلا أن شخصاً تحبه تجرى له عملية جراحية دقيقة في القلب، فما هو الوضع الذي تفضل أن تجد عليه الطبيب المعالج؟ بالطبع ستفزع إذا وجدته في وضع الطاقة الجسمية الضعيفة والعاطفية السلبية، ومن الصعب أن تقبل أن تجده في أي وضع آخر إلا وضع الطاقة الجسمية القوية والعاطفية الإيجابية. هذا هو الوضع الذي يصف حالة الاستغراق الكلي.

المبدأ الثاني:

يجب تجديد الطاقة الإنسانية بزيادة الاستقطاب عن الاستهلاك

إذا افترضنا أنك تنوي السفر بسيارتك في رحلة طويلة، فمن المؤكد أنك ستملأ خزان الوقود قبل السفر. فهذا من أبسط قواعد التفكير المنطقي. ولكن قد تتزايد الضغوط والمهام المطلوبة فننخرط فيها دون أن نفكر في زيادة وتعزيز مصادر الطاقة التي سنستخدمها في التعامل مع هذه الضغوط والمهام. فهل هذا الخطأ المنطقي مقصود؟

عندما يتعامل الشخص مع طاقته البشرية على أنها معطى ثابت، فإنه يهملها ويستنفدها دون أن يدري. فينتهي به الأمر كقائد السيارة الذي يجد نفسه في وسط الصحراء بلا وقود.

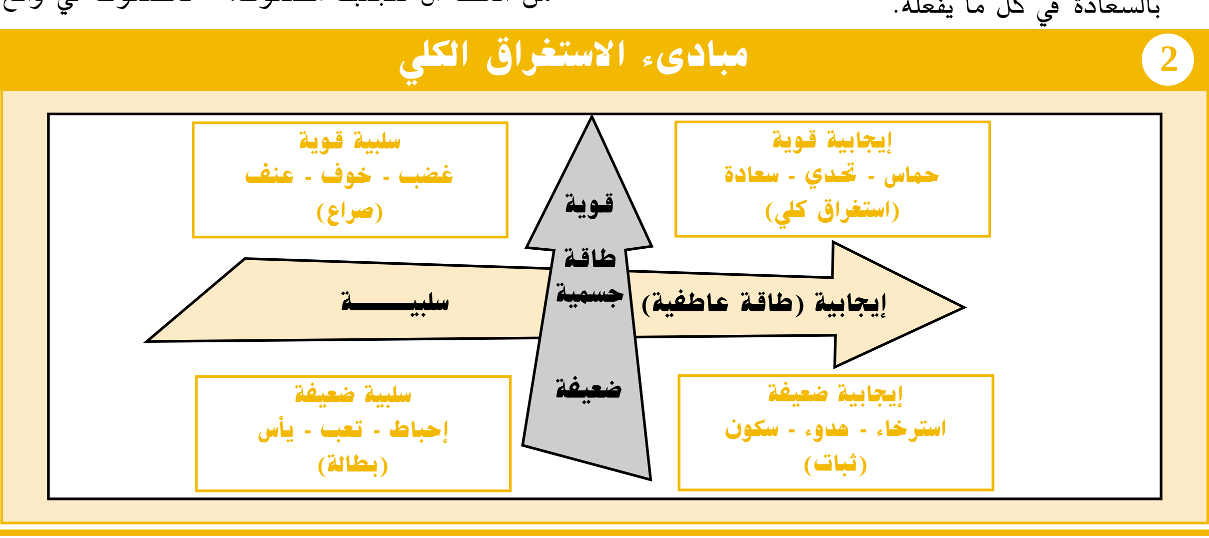
من الضروري أن يستشعر المرء درجة امتلائه أو خلوه من الطاقة، قياساً بالمهام الموكلة إليه. بنفس الطريقة التي يرصد بها السائق مؤشرات الوقود في سيارته. يجب الاستعداد لممارسة المهام الصعبة بالتأكد من ملء خزانات الطاقة.

كذلك من الخطأ أن تمتلئ خزانات الطاقة دون أن تستخدم في مهام أو أنشطة حقيقية. فالطاقة البشرية تحتاج إلى تجديد وتصريف. فإذا لم تصرف في قنواتها الشرعية قادت صاحبها إلى الإنحراف. وإذا لم تجدد قادت صاحبها إلى الإنهيار. فيجب الحرص على تجديد وصرف الطاقة بحسابات دقيقة وواعية.

المبدأ الثالث:

الطاقة تقوى وتضعف مثل العضلات

من الخطأ أن نتجنب الضغوط. فالضغوط في واقع



الأمر تزيدنا قوة. كما تزداد العضلات قوة بتدريبات حمل الأثقال. فعندما تتعرض العضلات للأثقال يعمل الجسم على بناء مزيد من الأنسجة العضلية لمواجهة المزيد من الأثقال في المستقبل. فمن مبادئ التدريب الرياضي الوصول إلى نقطة نطلق عليها (نقطة الانهيار العضلي). وفيها تصل العضلة إلى أقصى توتر tension وتعجز عن حمل الأثقال. بعد هذا يتحتم على اللاعب أخذ فترة راحة واستشفاء مناسبة، وخلال هذه الفترة تستجيب العضلة بامتصاص المزيد من الغذاء من الجسم وبناء المزيد من الأنسجة العضلية فتصبح أقوى وأكبر. فإذا أراد الرياضي تقويتها بشكل أكبر فعليه أن يرتفع بنقطة الانهيار العضلي إلى مرحلة أعلى، بعد الاستشفاء.

هذا هو ما يحدث لبقية مصادر الطاقة البشرية الثلاثة (الذهنية والعاطفية والروحية). فهذه كلها تستجيب للضغوط التي تصل بها إلى حد الانهيار. على أن تأخذ فترة راحة مناسبة لتصبح أقوى وأفضل مما كانت. فمن الخطأ أن نعتقد أن الحياة السعيدة هي التي تخلو من الضغوط. لا بد أن يكون هناك قدر مناسب من الضغوط التي يعقبها الاستشفاء بحيث تزداد قوتنا الذهنية والنفسية و الروحية.

المبدأ الرابع:

إدارة الطاقة عادة شخصية وليست إجراء مؤقتا

يرتاح الإنسان إلى أداء العادات الروتينية وينفر من أداء الإجراءات العابرة والمؤقتة. جزء كبير مما نفعله اليوم هو ما كنا نفعله بالأمس. وجزء كبير مما سنفعله غدا هو ما نفعله اليوم. فمن الأفضل أن تتحول إدارة الطاقة إلى عادة شخصية حتى لا تبقى إجراء مؤقتا يتم في حالة الإحساس بالتعب.

العادة الشخصية هي مجموعة من الطقوس اليومية التي نمارسها بشكل تلقائي ومنتظم معتمدين على تاريخ من التجربة التي أثبتت جدواها. فمثلاً إذا لم تتحول عملية غسيل الأسنان إلى عادة لدى الإنسان، فإنه سيهملها ولن يحصل على الفائدة الكاملة من ممارستها نتيجة عدم انتظامه فيها.

بهذا المعنى يجب أن تتحول إدارة الطاقة إلى عادة شخصية حتى تستفيد منها. فإذا اقتصرت عملية إدارة الطاقة البشرية على عدة إجراءات مؤقتة فلن تستفيد منها. لإثبات ذلك أنظر إلى نفسك وأنت تمارس أي نشاط تتفوق فيه، سواء كان ذلك وظيفتك أو طريقتك في لعب التنس. فلا بد أنك تعتمد على مجموعة كبيرة من العادات في ممارسة هذا النشاط. فالعازف قبل أن يتفوق في مجاله، يحول حفظ أوضاع الأوتار ونغماتها إلى عادة شخصية.

مثال:

اخترنا مجموعتين من لاعبي التنس : مجموعة المصنفين الدوليين ومجموعة اللاعبين الهواة والمغمورين. ثم صورنا المجموعتين كي ندرس ما يميز المجموعة الأولى عن الثانية. فلم نجد فروقاً تذكر في الأداء الفني. وكان الفرق الوحيد هو أن مجموعة المصنفين الدوليين يمارسون بعض العادات الشخصية في فترات الراحة. لاحظنا هذه العادات الشخصية، لأننا وجدناها تتكرر لدى نفس اللاعب المصنف في كل مرة. بينما لم تكن لدى اللاعب العادي أية عادات مستقرة أثناء الراحة. فعرفنا أن أهم ما يميز اللاعب المصنف عن اللاعب العادي هو اهتمام اللاعب المصنف بتجديد طاقته وتعويض ما يفقده منها.

دورات التجديد والفقد:

يعود مبدأ (دورات التجديد والفقد) إلى المدرب اليوناني

من إحصائيات الاستغراق في العمل

في استقصاء أجراه مركز (جالوب) الشهير عام 1997، عن درجة استغراق الأمريكيين في عملهم، ظهرت النتائج التالية :

☼ **حوالي 30٪ من الموظفين يشعرون باستغراق إيجابي كلي في أعمالهم.**

☼ **حوالي 50٪ من الموظفين لا يشعرون باستغراق إيجابي كلي في أعمالهم.**

☼ **حوالي 20٪ من الموظفين يشعرون باستغراق سلبي في أعمالهم. أي أنهم يشعرون بالتعاسة والإحباط فيما يؤدونه من عمل.**

كرر مركز (جالوب) قياس هذه الإحصائيات وإجراء هذه الاستقصاءات على عينات من الموظفين، عبر سنوات متتالية، فوجد ما يلي :

☼ هناك علاقة كبيرة بين نسبة الموظفين المحبطين والخسائر التي يتكبدها الاقتصاد الأمريكي سنوياً، في القطاعات التقليدية. وهناك علاقة وطيدة بين نسبة الموظفين الذين يشعرون باستغراق إيجابي في العمل ونجاحهم في القطاعات الجديدة التي تعتمد على الابتكار في الأداء الإداري والاقتصادي.

☼ كلما طالت فترة بقاء الموظفين في نفس أعمالهم وفي مناصبهم قلت نسبة استغراقهم حتى ينتقلوا إلى حالة الاستغراق السلبي ويشعروا بالإحباط والتعاسة في أعمالهم. وهذا يعكس عجز الموظفين عن تجديد طاقاتهم في الأعمال التي يبقون فيها. بل إن طاقاتهم تتبدد وتنفد كلما طال بقاؤوهم في أماكنهم.

القديم «فلافيوس فيلوستراتوس» الذي كان يكتب برامج التدريب للرياضيين الإغريق في عام 200 قبل الميلاد. ثم أعاد الروس اكتشاف هذا المبدأ وتطبيقه بنجاح في تدريباتهم الرياضية في عام 1960.

يتلخص مبدأ دورات التجديد والفقد في أنه للحصول على أداء أفضل وعضلات أقوى، لابد من التدرب على أحمال كبيرة، بهدف زيادة الضغط على الجسم والعضلات. على أن يتبع ذلك فترة محسوبة لراحة الجسم نطلق عليها فترة الاستشفاء. فقد اكتشف المدربون الرياضيون أن الراحة الزائدة عن اللزوم تؤدي إلى ضمور العضلات، وضعفها ؛ بينما يؤدي التدريب الزائد والأحمال الثقيلة إلى إنهاك الجسم والفشل العضلي.

اكتشف العلماء أن دورات التجديد والفقد تحدث في الطبيعة. فالطبيعة تعمل بمبدأ المراوحة. فظاهرة المد تتبعها ظاهرة الجزر. وطلوع الشمس يتبعه الغروب. ومواسم البرد تتبعها مواسم الدفء والليل يتبعه النهار. كذلك هناك دورات لهجرة الطيور ودورات لتزاوجها. وهناك مواسم لنشاط الحيوانات ومواسم لبياتها الشتوي. وقد اكتشف العلماء أن المخ يعمل بنظام دورات المراوحة. فالنوم والفهم يتمان على فترات متكررة تتراوح كل منها بين (90 - 120 دقيقة).

ثقافة اليقظة وثقافة النوم

إذا نظرنا إلى الكائنات الحية سنجدها تتبنى نفس الأسلوب الطبيعي في إدارة طاقتها، فهي لم تتغير كثيراً منذ بداية التاريخ حتى الآن. أما الإنسان فقد تغير أسلوبه في إدارة طاقته كما تبدلت لديه ثقافة اليقظة والنوم بشكل جذري. فمع تعقد المجتمعات وتقدم وسائل الاتصال والنقل والتراكم الرهيب في المعلومات، دخل الإنسان في سباق مع الآلة ومع الزمن. فأصبح مطلوباً من الموظف أن ينفذ ويفكر بشكل يفوق سرعة الآلات والأجهزة التي يستخدمها. وأصبح مطلوباً من الجندي المعاصر أن يسبق سرعة البنادق الآلية وأن يتعامل مع القنبلة النووية.

أثبت علماء البيولوجيا أن معظم المشكلات الصحية للإنسان تحدث نتيجة امتداد يوم الإنسان لفترات أطول من دورات راحة المخ والجسم. فمن المعتاد أن نتناول أكواب الشاي والقهوة كل ساعتين للبقاء مستيقظين ودفع أجسادنا للسهر والتركيز في العمل باستخدام الكافيين والنيكوتين. فقد أصبح الإفراط في العمل Workaholism من العادات المقبولة والمطلوبة والتي تلقى الثناء في المجتمع الإنساني المعاصر، بغض النظر عن تكاليفها الصحية الباهظة على المدى الطويل. فقد أصبحنا لا ننام إلا باستخدام منومات صناعية مستخلصة من المورفين. فرضت هذه التطورات الخطيرة تغيرات جذرية في أسلوب إدارة الطاقة الإنسانية. فصار لزاما على كل منا الاهتمام بإدارة طاقته بشكل أفضل مما مضى.

كاروشي Karoshi

يؤدي التعرض المتوازن لضغوط العمل إلى زيادة قدرتنا على التعامل مع المزيد من الضغوط. فيزداد نضج الإنسان وقوة تحمله. الضغوط في حد ذاتها عامل إيجابي في نضج الشخصية بمصادر طاقتها. ما يسبب الانهيار هو عدم الراحة وعدم تجديد الطاقة. هذا يعني استمرار التعرض للضغوط دون راحة. وهذا ما يطلق عليه اليابانيون (كاروشي). الكاروشي هو ظاهرة معروفة في اليابان تعني (الموت من كثرة العمل). وقد ظهرت أول حالة وفاة يابانية نتيجة الكاروشي عام 1969، وبدأت وزارة العمل اليابانية بنشر إحصائيات عن حالات الكاروشي منذ عام 1987. ويبلغ متوسط عدد حالات الكاروشي في اليابان حوالي 10 آلاف سنوياً.

وتنتج الكاروشي من الممارسات التالية :

- استمرار العمل لأكثر من أربع عشرة ساعة يومياً.
- انعدام فترات الراحة أو الإجازات.
- تزايد الضغوط النفسية والذهنية والصراع في العمل دون فترات استشفاء.
- قلة ساعات النوم وضعف التغذية وعدم كفاية الوجبات اليومية.

الطاقة الجسمية

الخطأ الذي يقع فيه المديرون والموظفون هو أنهم يهملون الطاقة الجسمية لاعتقادهم بأنهم يحتاجون الطاقة الذهنية وحدها. إلا أن الطاقة الجسمية هي البناء التحتي

مفهوم إدارة الوقت	مفهوم إدارة الطاقة
التعامل مع الوقت	التعامل مع الذات
تجنب الضغوط	إدارة الضغوط
الحياة عبارة عن ماراثون طويل وشاق	الحياة عبارة عن سباقات سريعة
يعتمد الإنجاز على ترتيب الأولويات بطريقة صحيحة	يعتمد الإنجاز على إطلاق الطاقات الأربع بطريقة صحيحة
يتم من الخارج للداخل	يتم من الداخل للخارج
يعتمد على السرعة	يعتمد على الدقة والاتجاه

لكل ما يمارسونه من مجهود ذهني. تتولد الطاقة الجسمية من احتراق المواد الغذائية بفعل الأوكسجين في جسم الإنسان. وذلك نتيجة عمليات التنفس والهضم. وبهذا تكون أهم عمليتان لتوليد الطاقة الجسمية هما تناول الطعام والنوم :

☼ **الطعام**: يعتمد جزء كبير من طاقتنا الجسمية على نوعية وكمية الطعام الذي نتناوله. قلة الطعام تؤدي إلى ضعف عملية التعويض ؛ وزيادة الطعام تؤدي إلى زيادة التعويض مما يؤدي إلى تراكم بقية العناصر المهضومة في الجسم.

الأفضل تناول وجبات كثيرة بكميات قليلة لا وجبات قليلة بكميات كبيرة. السر في ذلك هو أن نسبة السكر في الدم تنخفض بشدة بعد مرور 8 - 12 ساعة بدون طعام. وينصح بتناول الأطعمة التي تحتوي على مواد غذائية تفرز في الدم بصورة منتظمة، بدلاً من الأطعمة التي تفرز كميات هائلة من السكر في بداية تناولها مما يؤدي إلى انهيار سريع في مستوى السكر بالدم بعد فترة.

☼ **النوم**: المعدل الطبيعي للنوم هو 7 - 8 ساعات يومياً. وقد أجريت العديد من الأبحاث الطبية التي أثبتت أن من ينامون أعلى أو أقل من هذا المعدل يكونون أكثر عرضة للأمراض ممن يحرصون على المعدل الطبيعي للنوم. وثبت أيضا أن معظم الأزمات والكوارث الصناعية - مثل تشرنوبل وحوادث القطارات والطائرات - تقع في أوقات النوم الطبيعي (أي عقب منتصف الليل).

يعتبر النوم من أهم عوامل الاستشفاء للجسم البشري. أثناءه تنشط هرمونات النوم والإنزيمات الطبيعية المعالجة للإصابات. وقد كان (وينستون تشرشل) يحرص على أخذ غفوة في فترة العصر. وكان يؤكد أنه بذلك يقسم يومه إلى يومين كاملين، حتى أثناء الحرب مع ألمانيا.

الطاقة العاطفية

تتلخص وظيفة الطاقة العاطفية في تحويل المشاعر السلبية الهدامة، مثل الخوف والصراع، إلى مشاعر إيجابية بناءة مثل الحماس والحب. فالمشاعر السلبية مسئولة عن إفراز ما نطلق عليه هرمونات الضغوط stress hormones التي تؤذي الجسم لأنها تدفعه إلى العمل المستمر دون راحة، خوفاً من المخاطر العاطفية التي تحيط به. وهي بذلك تحرق طاقة الجسم بمعدلات أسرع دون أن تمنحه الوقت الكافي للتعويض أو التجديد.

وتتجدد الطاقة العاطفية وتقوى بنفس الطريقة التي تتجدد بها الطاقة الجسمية وتقوى. فهي تزداد نضجاً بتزايد الضغوط الواقعة عليها. على أن تعقبها فترات استشفاء كافية (بممارسة هواية شخصية مثلاً) بحيث تسمح لها بالتعويض والنمو.

من أهم المهارات العاطفية:

الإحساس بالسعادة والفرح - التحكم في النفس - مهارات الإتصال وتكوين العلاقات - الصدق - خدمة الناس - حب الآخرين - وممارسة الهوايات الشخصية.

جون ماكينرو وجيم كونرز

يختلف هذان المصنفان الدوليان في طاقاتهما العاطفية أكثر مما يختلفان في قياساتهما الجسمية. فقد عرف (جون ماكينرو) في عالم التنس بعصبيته وسرعة غضبه وعجزه عن التحكم بنفسه. بينما عرف (جيم كونورز) بلباقته وقدرته على السيطرة على مشاعره، وباتزانه العاطفي. فما الفرق الذي صنعه هذا الاختلاف في الطاقة العاطفية لدى الاثنين؟

للوهلة الأولى يظن بعض الناس أن الطاقة العاطفية السلبية لم تكلف (ماكينرو) الكثير، فقد فاز بالعديد من بطولات الجراند سلام، مثله مثل (جيمي كونرز). إلا أن

ملاحظات رياضية

أنظر إلى اثنين من ممارسي رياضة العدو ؛ عداء مسافات الماراثون الطويلة ؛ وعداء المسافات القصيرة، وقارن بينهما. ستجد أن :

عداء الماراثون أضعف جسمانياً من عداء المسافات القصيرة. فمسافات الماراثون الطويلة تستنفد جزء كبيرا من طاقة العداء فتؤدي إلى هزال جسمه. بينما تستهلك مسافات العدو القصيرة التي نطلق عليها (إسبرنت) Sprint كمية أقل من الطاقة، بحيث تحافظ على لياقته وتكسبه المزيد من القوة.

الاستنتاج:

عليك أن تحدد المهام الموكلة إليك وتقسمها إلى مسافات قصيرة محددة بحيث تتمكن من رؤيتها وتقدير كميات الطاقة التي تحتاجها، بنفس الطريقة التي يرى بها عداء المسافات القصيرة نهاية خط السباق. فهذا يهيؤك للإنجاز، بحيث تقطع المسافة ثم تستريح لتعوض ما فقدته من طاقة وتجدد طاقتك فتجد نفسك أكثر قدرة على استكمال بقية المسافات بقوة أكبر. بدلاً من أن تفعل مثل عداء الماراثون الذي يفقد طاقته وقوته على طول المسافة التي يقطعها. فيعجز عن أداء أي شيء في نهاية السباق ويحتاج إلى فترة طويلة للاستشفاء.

الفرق يتبين في الأجل الطويل. فقد اعتزل ماكينرو التنس في سن 34 سنة، بينما استمر (كونرز) في المنافسات حتى سن الأربعين. وفي مذكراته يعترف (ماكينرو) بأن رذيلة الغضب كانت من أهم الأسباب التي جعلته يخسر مباراته العالمية أمام (إيفان ليندل). فقد كان (ماكينرو) يلهث ولا يستطيع التحكم في فترات راحته نتيجة إحساسه بالغضب من ذاته عندما كانت تضيع منه نقطة.

الطاقة العاطفية المؤسسية:

في إحدى الإحصائيات عن بيئات العمل وجد أن أكثر الموظفين إنجازاً هم الذين يشعرون باهتمام عاطفي إيجابي بهم من قبل مديريهم. أما أقل الموظفين إنجازاً فهم الذين يشعرون بوجود وانتشار طاقة عاطفية سلبية بينهم وبين مديريهم.

الطاقة الذهنية

تتلخص الطاقة الذهنية في قدرة الشخص على التركيز على المهمة المسندة إليه وتوليد أفكار مناسبة للتعامل معها وإدارتها. والعجيب أن المخ يمثل 2٪ فقط من حجم جسم الإنسان إلا أنه يستهلك ما يقرب من 25٪ من إجمالي الأوكسجين الداخل لهذا الجسم.

يعمل المخ بنفس الطريقة التي تعمل بها العضلات. فهو ينمو من خلال الاستخدام المناسب، ويضعف بقلة استخدامه. إلا أنه يتميز على العضلات الجسمية، بأنه يستمر في النمو بلا حدود. فالجسم البشري يبدأ في التدهور عند سن الخمسين. لكن المخ البشري يستمر في النمو مهما بلغ عمر الإنسان. فهناك من الفلاسفة من جاوز التسعين عاماً وكتب عند هذه السن أعمق مؤلفاته الفكرية على الإطلاق مثل (برتراند راسل). وما زال (جوزيف جوران) و(بيتر دراكر) و(تشارلز هاندي) يكتبون ويؤلفون ويفكرون ويتعمقون، وقد ناهز الأول المائة، وتجاوز الثاني التسعين، وتجاوز الثالث الثمانين. فإلى أي سن تستطيع أن تواصل النمو الفكري والذهني والعطاء العلمي؟!

أهم المهارات الذهنية:

الاستعداد الذهني - القدرة على التخيل - الابتكار والتفكير الجانبي «الثانوي» - قوة الذاكرة - عدم التحيز والقدرة على التفكير الموضوعي.

الطاقة الروحية:

تنبع الرغبة في الحياة من الطاقة الروحية. فمنها يكتسب الإنسان غايته وهدفه، وهي مجموعة القيم والمبادىء التي يدافع عنها ويحيا ويموت من أجلها. فقد قال نيتشه:

«من يعرف لماذا يحيا، لا يهمه كيف يحيا».

الطاقة الروحية هي الأصل الذي تنبع منه الطاقات الأخرى. فإذا لم تكن قوية وكافية لسير الإنسان في الحياة فإنها ستؤثر سلبياً على مصادر الطاقة الثلاثة الأخرى. فالحياة الإنسانية كلها تدور حول الانتقال من وضع قائم إلى وضع مأمول. والطاقة الروحية هي مصدر تصور هذا الوضع المأمول ومصدر ثقة الإنسان في إمكانية تحقيقه.

أهم المهارات الروحية:

قوة الشخصية - الثقة بالنفس - الشجاعة - الأمانة - الأمل في النجاح - القيم والمبادىء.

توليد وتصريف الطاقة

عندما ينفق الإنسان طاقته فإنه يفعل ذلك بالترتيب التالي:

- استخدام الطاقة الجسمية (وفيها تستخدم اليدان والقدرة على التغيير المباشر)، ثم
- استخدام الطاقة العاطفية والطاقة الذهنية (وفيها يستخدم اللسان والقدرة على التأثير والاقناع)، ثم
- استخدام الطاقة الروحية (وفيها يستخدم القلب والقدرة على الصبر).

وعندما يبدأ الإنسان في توليد الطاقة فإنه يعكس الاتجاه، فيبدأ من الطاقة الروحية، لأنها تمثل البنية الأساسية التي تبنى عليها بقية الطاقات التي تتوالى من الطاقة الذهنية ثم العاطفية وأخيراً الجسمية. فإذا لم تكن الطاقة الروحية للإنسان متزنة فإن ذهنه يصبح فارغاً وعاطفته لا تميل إلى شيء، ومن ثم لا يجد أي هدف من وراء استخدام ما منحه الله من طاقة جسمية،

المؤلفان والكتاب

جيم لور وتوني شوارتز

شريكان رئيسيان بمؤسسة LGE لنظم الأداء وقد قاما معا بتطوير نموذج «قوة الإستغراق» وقد عمل كل منهما مع مئات المديرين والتنفيذيين. كما عمل «جيم لور» كعالم نفسي لأداء الرياضيين. وقام بتأليف أكثر من 12 كتاباً.



أما «توني شوارتز» فشارك رونالد ترامب في تأليف كتاب «فن الصفقات» الذي حقق أعلى المبيعات. كما شارك في وضع كتاب «الأمور الهامة حقاً، البحث عن الحكمة في أميركا».

Author:	Jim Loehr, Tony Schwartz
Title:	The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, is the Key to High Performance and Personal Renewal
Publisher:	Hardcover - February 2003
ISBN:	0-7432-2674-7
Pages:	256

فيصبح عاطلاً من الداخل والخارج معاً.

أما عندما يجد الإنسان مصدرا أو نبعا لطاقته الروحية فإنه يبدأ في تحريك جميع آليات توليد الطاقة، فتتحرك الطاقة الذهنية والعاطفية ثم الطاقة الجسمية أخيراً.

لتقيس قدرتك على توليد الطاقات الأربع لديك، اطرح على نفسك الأسئلة الثلاثة التالية:

1- كم درجة من عشرة تعطيها لحماسك وإقبالك على العمل في بداية كل يوم؟

2- كم درجة من عشرة تعطيها لرغبتك في البقاء في عملك الحالي وعدم الانتقال إلى عمل مختلف؟

3- كم درجة من عشرة تعطي لاستمتاعك في الاستغراق في العمل يعود به عليك من :

- فائدة روحية + ذهنية + عاطفية + جسمية (مادية)؟ (اعط نفسك درجة من 10 درجات.)
- فائدة ذهنية + عاطفية + جسمية (مادية)؟ (اعط نفسك درجة من 7 درجات.)
- فائدة عاطفية + جسمية (مادية)؟ (اعط نفسك درجة من 5 درجات.)
- فائدة جسمية (مادية)؟ (اعط نفسك درجة من 3 درجات.)

النتيجة:

- إذا جاءت درجاتك أكثر من (27 درجة) فإن دورة تصريف الطاقة لديك تعمل بكفاءة. عليك أن ترصد دورة توليد الطاقة لتتأكد من أنها تستطيع أن تتحمل سرعة دورة تصريف الطاقة.

- إذا كانت درجاتك بين (27 - 24) : فإن دورة تصريف الطاقة لا تعمل بكامل قوتها.

- إذا كانت درجاتك أقل من (24 درجة) فإن في دورة تصريف الطاقة لديك بها قصورا كبيرا وعليك أن ترصد عمل دورة توليد الطاقة جيدا. فإذا كانت تولد طاقة كبيرة لا يمكنك تصريفها، فربما يكون هذا مصدر مشكلاتك.

أرصد كفاءة عمل دورتي تصريف وتوليد الطاقة لديك وحاول إحداث توازن دقيق بينهما.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف -2977110 - دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887-4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6521147 - 6504053
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.